

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	11
<b>1. Grundlagen der Planung .....</b>	<b>13</b>
1.1 Rechnungswesen.....	13
1.1.1 Allgemeines .....	13
1.1.2 Externes Rechnungswesen .....	13
1.1.3 Internes Rechnungswesen .....	14
1.2 Allgemeines .....	15
1.3 Gründe.....	17
1.3.1 Betriebswirtschaftliche Aspekte.....	17
1.3.2 Rechtliche Aspekte.....	20
1.3.3 Externe Aspekte .....	21
1.4 Ziele .....	22
1.4.1 Zentrale Steuerung von Unternehmensbereichen .....	22
1.4.2 Rechtzeitiges Erkennen wichtiger Entwicklungen .....	22
1.4.3 Erhöhung der Flexibilität .....	24
1.4.4 Einschätzung über Auswirkungen geplanter Maßnahmen ....	24
1.4.5 Klarheit über Ziele .....	25
1.4.6 Schaffung von Kostentransparenz .....	26
1.4.7 Schaffung von Kostenbewusstsein.....	26
1.4.8 Simulation von Alternativen und Szenarien.....	27
1.4.9 Grundlage für Kalkulation .....	27
1.4.10 Basis für laufendes Controlling .....	28
1.4.11 Replik auf Gegenargumente.....	28
1.5 Zeitraum.....	31
<b>2. Planungsprozess.....</b>	<b>33</b>
2.1 Regelkreis .....	33
2.2 Bestandteile einer Planungsrechnung .....	33
2.2.1 Aktuelles Datenmaterial.....	33
2.2.2 Planungsunterlagen .....	35
2.2.3 Planungsorganisation .....	35
<b>3. Mittelfristige Planungsrechnung – Integrierte Planung.....</b>	<b>51</b>
3.1 Allgemeines .....	51
3.1.1 Erfolgsplan.....	51
3.1.2 Planbilanz.....	55
3.1.3 Finanzplan.....	58
3.1.4 Integraler Zusammenhang .....	59

3.2	Detailplanung.....	66
3.2.1	Allgemeines .....	66
3.2.2	Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung.....	67
3.2.3	Planung des Personaufwandes .....	70
3.2.4	Planung des Sachaufwandes .....	72
3.2.5	Investitions- und Abschreibungsplanung.....	74
3.2.6	Kapitaldienstplanung .....	75
3.2.7	Planung der Gesellschaftersphäre .....	77
3.2.8	Working-Capital-Planung .....	77
3.2.9	Sonstige Detailpläne .....	83
3.2.10	Zusammenführen der Detailpläne – Ergebnis .....	84
3.3	Praxisbeispiel Integrierte Planungsrechnung.....	86
3.3.1	Angabe .....	86
3.3.2	Planungsunterlagen .....	89
3.3.3	Lösung .....	92
<b>4.</b>	<b>Kurzfristige Planungsrechnung – Direkte Liquiditätsplanung .....</b>	<b>103</b>
4.1	Allgemeines .....	103
4.2	Detailplanung .....	103
4.2.1	Allgemeines .....	103
4.2.2	Liquidität aus laufendem Geschäftsbetrieb.....	104
4.2.3	Liquidität aus Status .....	106
4.2.4	Zusammenführung der Detailpläne – Ergebnis .....	107
4.3	Praxisbeispiel Direkte Liquiditätsplanung.....	109
4.3.1	Angabe .....	109
4.3.2	Planungsunterlagen .....	112
4.3.3	Lösung .....	113
<b>5.</b>	<b>Kennzahlen der Planung .....</b>	<b>117</b>
5.1	Allgemeines .....	117
5.2	Intensitäten .....	118
5.2.1	Umsatzrendite .....	119
5.2.2	Aufwandsintensitäten .....	120
5.2.3	Bilanzintensitäten .....	121
5.3	Mindestumsatz .....	121
5.4	Mengenspielraum und Preisspielraum .....	122
5.5	Eigenkapitalquote .....	124
5.6	Schuldentilgungsdauer .....	125
5.7	Cashflow-Leistungsrate.....	126
5.8	Gesamtkapitalrentabilität – Return on Investment .....	127
5.9	Quick Test .....	131
<b>6.</b>	<b>Maßnahmen .....</b>	<b>133</b>
6.1	Allgemeines .....	133

6.2	Ertragswirtschaftliche Maßnahmen .....	133
6.2.1	Vier Wege zur Ertragsverbesserung .....	133
6.2.2	Maßnahmen .....	135
6.3	Finanzwirtschaftliche Maßnahmen .....	142
6.3.1	Vier Wege zur Liquiditätsverbesserung .....	142
6.3.2	Maßnahmen .....	143
<b>7.</b>	<b>Umsetzung in die Praxis</b> .....	<b>149</b>
7.1	Die nächsten Schritte .....	149
7.2	Anforderungen an ein Planungsprogramm .....	151
7.3	Business Plan .....	153
7.4	Dos and Don'ts .....	156
7.4.1	Das sollte bei einer Planungsrechnung vermieden werden ...	156
7.4.2	So wird eine Planungsrechnung zu einem professionellen Führungsinstrument .....	158
	Literaturverzeichnis .....	161
	Stichwortverzeichnis.....	163